

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭиМ

_____ Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код — наименование направления

Повышение эффективности деятельности предприятия «ООО
НТП Саяногорск» путем диверсификации производства

тема

Руководитель

подпись, дата

должность, ученая степень

И.В. Капчегашева

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

Т.Р. Ворошилова

инициалы, фамилия

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Повышение эффективности деятельности предприятия «ОООНТП
Саяногорск» путем диверсификации.

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

подпись, дата

И. В. Капчегашева
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

подпись, дата

И. В. Капчегашева
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н.Л. Сигачева
инициалы, фамилия

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО

«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭиМ

_____ Т.Б. Коняхина _____

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Ворошиловой Татьяне Руслановне

фамилия, имя, отчество

Группа 74-3М

номер

Направление 38.03.02 Менеджмент

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы Повышение эффективности деятельности предприятия ООО «НТП Саяногорск» путем диверсификации производства.

Утверждена приказом по институту № 365 от 23.04.2018

Руководитель ВКР Капчегашева Ирина Владимировна, к. п. н., доцент кафедры ЭиМ, ХТИ – филиал СФУ

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР №1 Бухгалтерский баланс, №2 Отчет о финансовых результатах, Штатное расписание, Устав предприятия.

Перечень разделов ВКР Введение 1 Теоретическая часть. Теоретико-методологические основы диверсификации: 1.1 Диверсификация. Основные понятия, 1.2 Цели, мотивы и задачи диверсификации, 1.3 Разработка стратегии диверсификации. 2 Аналитическая часть. Анализ финансового состояния предприятия: 2.1 Характеристика организации ООО «НТП Саяногорск», 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «НТП Саяногорск», 2.3 Заключительная оценка финансового состояния предприятия. 3 Проектная часть. Разработка проекта по снижению издержек и повышению эффективности организации ООО «НТП Саяногорск»: 3.1 Описание проекта, 3.2 Расчёт предложенного проекта и оценка его эффективности, Заключение, Список использованных источников, Приложения А-Г, Иллюстрированный материал.

Перечень иллюстративного материала (слайдов) 1 Титульный, 2 Актуальность, цель, задачи, 3 Диверсификация, 4 Финансовые результаты ООО «НТП Саяногорск», 5 Коэффициенты ликвидности, 6 Коэффициентов рентабельности, 7 Бизнес-проект по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «НТП Саяногорск», 8 Мягкий контейнер, 9 Расчет стоимости МК – 14/10 на 1 год, 10 Первоначальные затраты на реализацию бизнес-проекта, 11 Расходы на персонал, 12 Результат мероприятия, 13 Затраты на второе мероприятие бизнес проекта, 14 Финансовый результат после внедрения проекта.

Руководитель ВКР

подпись

И. В. Капчегашева
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

подпись и инициалы и фамилия студента

Т.Р. Ворошилова

«23» апреля 2018 г

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретико-методологические основы диверсификации производства	8
1.1 Диверсификация. Основные понятия.....	8
1.2 Цели и задачи диверсификации.....	13
1.3 Этапы разработки стратегии диверсификации.....	16
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	21
2.1 Характеристика предприятия ООО «НТП Саяногорск».....	21
2.2 Анализ финансового состояния предприятия ООО «НТП Саяногорск».....	28
2.3 Заключительная оценка финансового состояния предприятия.....	42
3 Проектная часть. Разработка бизнес-проекта по снижению издержек и повышению эффективности деятельности предприятия ООО «НТП Саяногорск».....	45
3.1 Описание проекта.....	45
3.2 Расчет предложенного проекта и оценка его эффективности.....	49
Заключение	57
Список использованных источников	59
Приложение А - Д.....	62

ВВЕДЕНИЕ

Принято считать, что в условиях современной экономики и ведения собственного бизнеса уже сложно придумать что-то новое, и наиболее популярные ниши заняты компаниями-гигантами, с которыми очень сложно конкурировать.

Безусловно, открытие нового бизнеса – это риски, которые могут, как оправдать себя, так и обанкротить своего создателя. Многие предприниматели внедряют в уже существующий бизнес новые проекты, зачастую никак не связанные с прежней деятельностью фирмы. Но совершенно не многие знают, что данное явление носит название «диверсификация» и, конечно же, у него есть научное обоснование, теоретические аспекты и правила разработки стратегии. Хотя, стоит отметить, что именно практическое применение диверсификации опережает теоретическую базу.

Диверсификация – это, в первую очередь, способ снижения неопределенности внешней среды и способ повышения конкурентоспособности предприятия, а так же его эффективной работы. Это один из способов увеличить прибыль организации в несколько раз.

Существует множество вопросов, которые появляются уже в процессе разработки стратегии, которые не решаются теоретическим путем, а только при помощи логики, здравого смысла и богатого опыта управленцев, стоящих во главе данного мероприятия. Диверсификация приобретает смысл, когда интегрируются теоретический и методологический аппараты.

Актуальность данной работы состоит в том, что на предприятиях отечественной экономики уже сформированы предпосылки для диверсификации, но их грамотное осуществление осложняется из-за отсутствия целостного механизма развития организации на основе диверсификации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение существующих теоретических аспектов процесса диверсификации, а также внедрение проекта расширения деятельности предприятия ООО «НТП Саяно-

горск». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Исследовать подходы к определению понятия «диверсификация»;
- рассмотреть классификацию диверсификации, ее типы и виды;
- изучить цели диверсификации деятельности организаций;
- рассмотреть основные этапы разработки стратегии диверсификации на предприятии;
- дать общую характеристику предприятию ООО «НТП Саяногорск»;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность на предприятии;
- разработать мероприятия, способствующие повышению эффективности работы организации, путем внедрения нового проекта.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «НТП Саяногорск».

Предметом исследования является существующая деятельность организации, его потенциальные возможности, незадействованные ресурсы и методы их реализации.

В первой части бакалаврской работы рассматриваются понятие и сущность диверсификации, ее виды методы ее внедрения, и разработана одна из возможных стратегий для проведения данного мероприятия.

Во второй части производится оценка и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «НТП Саяногорск» и оценка эффективности работы персонала.

В третьей части приводятся рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия и снижению издержек в рамках предлагаемого проекта

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

1.1 Диверсификация. Основные понятия

В условиях современной и стремительно развивающейся экономики, практически каждая компания пытается занять устойчивое положение на рынке. Будь то небольшая организация города Абакана, или крупная фирма города Москвы. Устойчивость, в первую очередь, подразумевается финансовая - когда, доходы от производства превышают расходы, на протяжении значительного промежутка времени. Предприятие должно работать эффективно. Под эффективностью понимается повышение темпов роста организации, снижение затрат на производство, а так же темпы роста финансовых показателей.

Но, как быть, если очень долгое время организация, все-таки, не выходит на этот уровень, а, ведь, средства потрачены немалые, и различного рода ресурсы тоже.

В таком случае, организации нужны какие-либо новшества. Если сегодняшняя система не приносит нужного результата, значит – это неподходящая для данного вида деятельности система. И ее нужно искоренить, либо модернизировать.

Ярким примером подобной модернизации является усиление маркетинговых коммуникаций, или, повышение использования основных фондов, которые, возможно, не задействованы должным образом. К одному из таких примеров относится и диверсификация.

Далее рассмотрим, что такое диверсификация, как она работает, для чего она, вообще, нужна.

Диверсификация – (новолат. *diversificatio* — изменение, разнообразие; от лат. *diversus* — разный и *facere* — делать) – это, своего рода, расширение ассортимента производимой продукции или оказываемых услуг. Внедрение новой производственной линии или, даже, нового вида производства, с целью повы-

шения экономической эффективности и снижения рисков банкротства, а также повышения эффективности деятельности организаций.

В экономической литературе «диверсификация» как научное понятие имеет разную трактовку. Этимологически этот термин имеет общий корень с таким понятием как «дивергенция» (образование различий), «диверсия» (отклонение, отвлечение), «дивертикул» (дорога в сторону). Нельзя не заметить, что этим корнем является лишь первая часть слов, «дивер» - что в переводе с латинского означает «разный», отклоняющийся от основного, главного. Смысл второй части слова «диверсификация», а именно «фикация», с позднелатинского означает как «делаю» и в русском языке имеет традиционно однозначное понимание: электрификация, газификация и т. д. Иными словами, с этимологической точки зрения, понятие «диверсификация» можно трактовать как «изменение в сторону разнообразия». В начале двадцатых годов прошлого столетия был осуществлен переход к усовершенствованию именно производственной отрасли, которая была рождена в процессе промышленного переворота. Эта пора в жизни экономической истории была названа эпохой массового производства. Каждая отрасль была четко отделена от другой и, как следствие, прекрасно развивались независимо друг от друга, имея перспективное будущее. И только очень уверенные в себе люди могли заняться развитием новой ветки производства, никак не относящейся к прежней. Это было очень рискованно - «за двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь», считалось в эпоху расцвета диверсификации. Но, тем не менее, люди рискнувшие внедрить диверсификацию оставались в несомненном плюсе. В это же время именно диверсификация была предметом массового обсуждения и предметом изучения многих людей. [9]

В конце концов, с экономической точки зрения диверсификацию представляют как развитие производства или прирост объемов за счет выпуска новой дополнительной продукции на возникающие рынки и поиска более сильной позиции на них.

Тем не менее, данное определение диверсификации не рассматривает этот процесс в полной мере. К примеру – способность фирмы к упорядочива-

нию собственных ресурсов, в процессе кардинальных изменений ее деятельности или выход на новый уровень производства и внедрение высокоэффективного менеджмента. В данном случае рассматривается эффективное использование всех ресурсов организации. Причин для внедрения диверсификации может быть множество и очень важно выбрать правильную стратегию, подходящую под конкретный тип производства и обусловленную конкретными обстоятельствами.

Диверсификация – это сложный и ступенчатый процесс, который можно рассмотреть с разных сторон, соответственно, она может быть разных видов и подвидов. Виды диверсификации представлена ниже на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 - Классификация диверсификации производства

Если говорить о видах подробно, то диверсификация бывает трех видов:

- несвязанная – создание совершенно нового бизнес-процесса, который не пересекается с уже существующими в организации;
- связанная – создание схожего бизнес-процесса с уже существующим по критериям построения стратегии развития;

– смешанная – когда имеют места быть два вышестоящих вида в одном бизнес-процессе.

Несвязанная диверсификация.

Диверсификацию такого вида стоит осуществлять, когда целью компании является увеличение стоимости активов, улучшения финансового положения (то есть увеличение стоимости самой организации, для выгодной продажи или для долгосрочных инвестиционных вложений) или увеличить темпы роста, имея небольшой инвестиционный капитал. (А. Томпсон и А. Стрикленд).

Введение именно такого вида диверсификации влечет за собой большие риски. Ведь, по сути, открывается новый бизнес, новый вид деятельности, не проверенный организацией. Вложения могут себя не оправдать и, тогда, организацию, скорее всего, ждет банкротство.

Но, если риск, все же, оправдан, и, минуя все трудности, нововведение проходит успешно, то именно несвязанная диверсификация приносит наибольший доход для компании. Чем выше риски, тем выше степень доходности в дальнейшем.

Существуют стратегии внедрения несвязанной диверсификации:

Стратегия концентрической диверсификации основывается на том, что компания ищет и использует дополнительные возможности для производства новой продукции. При этом, основным видом деятельности так и остается уже существующее производство.

Отрасль, в которой находится организация, должна подразумевать перспективы роста, а так же, бизнес, который будет диверсифицирован, не должен требовать объемного вливания капитала. Дополнительным критерием является то, что уже на первоначальных этапах должна просматриваться перспектива рентабельности капитала.

Но, стоит отметить, что данный вид диверсификации имеет свои выгоды: возможные риски не ложатся лишь на одну отрасль, а распределяются по разным видам деятельности, между собой никак не связанных. То есть, рискуя по-

терять одно направление бизнеса, компания не рискует потерять весь бизнес целиком. Что делает ее, несколько, устойчивее остальных.

Стратегия конгломеративной диверсификации базируется на создании или освоении видов деятельности абсолютно незнакомых организации. Данная стратегия выводит фирму на неосвоенный рынок и заставляет погрузиться в новую внешнюю среду и создать внутреннюю среду. Если руководитель решается придерживаться данной стратегии, нужно учесть, что новый бизнес не должен требовать большого вливания в себя денежных средств, так же, стоит отметить, что отрасль данного бизнеса должна быть развивающейся и актуальной.

Связанная диверсификация делится на вертикальную и горизонтальную. Вертикальная - обозначает производство продукции на предыдущей или последующей ступени производственной цепочки. Это обозначает – выпуск комплектующих, прилегающих к готовой продукции. Например, строительная компания, занимающаяся возведением жилых и административных сооружений, открывает магазин, где к продаже отпускаются различные строительные принадлежности: краски, обои, инструменты и многое другое.

Горизонтальная диверсификация – подразумевает расширение бренда, но производство расширяется на той же ступени производственного цикла. Например, кондитерская фабрика разработала новый вид конфет. Риски такого вида диверсификации снижаются за счет расширения ассортимента готовой продукции, и, в случае неудачи и за неимением спроса на продукт, ассортимент у компании все равно остается. То есть организация продолжает получать свой прежний стабильный доход.

Существует еще географическая диверсификация. Она подразумевает выход уже существующего продукта на новые рынки, связан этот выход, должен быть именно с географическими перемещениями. Например, компания «Coca-Cola» сначала занималась производством газировки только для своей страны, а затем товар начал распространяться за ее пределы.

В последние годы диверсификация становится одним из первых вариантов решения проблем, особенно, если предприятие располагает большими объемами капитала. Для таких компаний диверсификация представляется основным решением многих проблем, путем инвестиций этого самого капитала в новое русло. Ведь если средства не находятся в обороте, какой толк они приносят, от того что просто лежат на счету – никакого. Именно поэтому диверсификацию применяет с каждым годом все большее количество предприятий.

1.2 Цели и задачи диверсификации

Принято считать, что имея несколько направлений производства, сконцентрированных на одном предприятии, значительно увеличивают его конкурентоспособность. Это одно из преимуществ внедрения диверсификации. Остальные ее экономические преимущества представлены на рисунке 1.2



Рисунок 1.2 - Экономические преимущества диверсификации

Если рассматривать отечественные и зарубежные корпорации, то можно легко проследить, что диверсифицированные компании развиваются гораздо быстрее организаций с одним основным видом деятельности. Разнообразие видов деятельности – это залог постоянного развития и роста организации всесторонне. Ну, а рост, в свою очередь, является очень привлекательной стратегией развития фирмы.

Во-первых, в растущей фирме из-за прироста доходности можно создать резерв ресурсов для преодоления внезапно появляющихся трудностей, либо для своевременного увеличения мощностей организации. Во-вторых, внутриорганизационный менеджмент такой организации является более привлекательным для ее работников. Это характеризуется притоками новых обязанностей, различных мероприятий и, как следствие – повышением заработной платы.

Основные мотивы для внедрения диверсификации представлены в таблице 1.1, заимствованной из статьи Фролова А.С.

Таблица 1.1 – Основные мотивы для внедрения диверсификации

Экономические	Технологические	Социальные	Финансовые
1) Замена вида деятельности, переживающего спад 2) Достижение синергетических эффектов 3) Экономия на масштабе производства	1) Более полная загрузка оборудования 2) Возможность увеличить разнообразие продукции, производимой из одного и того же сырья	1) Сохранение и расширение кадров 2) Больше возможностей для удовлетворения потребителей	1) Снижение рисков, связанных с однопродуктовым производством 2) Финансовая независимость

Итак, основным мотивами для внедрения диверсификации служит, конечно же, снижение рисков, как финансовых, так и производственных. Синергетический эффект оказывает свое влияние, вследствие чего можно увидеть увеличение мощностей, а так же производительности труда. Растет производительность, значит нужны работники. Появление новых рабочих мест, привле-

чение новых специалистов, возможно, переобучение прежних рабочих. Все это говорит о том, что при помощи диверсификации достигается не только эффективность производства, но и оказывается социальная польза для региона в целом.

Основными же целями для проведения диверсификации в первую очередь является, повышение экономической эффективности фирмы. Так же, стоит отметить, что диверсификация – это современная «таблетка от банкротства», имея одну ветвь бизнеса, ты рискуешь только ей, имея несколько ветвей, под ударом может находиться лишь одна. Ну и, конечно, размещение свободных денежных средств. Лучшие инвестиции – это инвестиции в будущее.

Помимо целей и мотивов, у диверсификации имеются и задачи, которые решаются в процессе ее становления. Во-первых, руководитель производит оценку своего бизнеса. Ведь для того, чтобы решить, что нового придумать, нужно, для начала, оценить старое. Далее предстоит процесс выявления новых видов деятельности, а, значит, процесс сбора информации и изучения рынка конкурентов стороной не обойти. Затем идет выявление возможных скрытых ресурсов, или ресурсов незадействованных в производственном процессе. В конечном итоге, стоит задача расширения номенклатуры товаров и услуг и, конечно, выход на новые рынки (географические не являются исключением).

Конечно, говоря о целях и задачах диверсификации, нельзя обойти стороной риски, которые она за собой несет. Внедрение диверсификации, особенно, несвязанной влечет за собой риски открытия нового бизнеса, а это вполне серьезные риски. Судя по работам В. Н. Егорова и Д. И. Коровина, источниками основных и главных рисков являются природные процессы и явления, стихийные бедствия. Так же это могут быть социально-экономические и технологические процессы, которые связаны с предпринимательской деятельностью. Помимо прочего, риск – это научно-технический прогресс и все его составляющие. основным риском является ограниченность ресурсов, которые в первую очередь необходимы для запуска производства. Таковыми ресурсами могут быть финансовые, трудовые или материальные. Ну, и конечно, нельзя обойти стороной

социально-психологические установки, идеалы, стереотипы поведения и намерения.[3]

Риск – это вероятность неблагоприятного исхода. Но, стоит подчеркнуть, что – это, лишь, вероятность. То есть неблагоприятный исход может и не случиться. Существует несколько средств разрешения рисков: принятие риска – самый худший для фирмы исход, снижение степени риска и, вовсе, его избежание – то, к чему следует стремиться. Если с первым и последним все понятно, то с промежуточной частью возникают вопросы. Посредством чего происходит снижение степени риска. В самую первую очередь, это, конечно же, страхование.

Страхование – это вид отношений, позволяющий защитить свое имущество (если речь идет об имущественном страховании) или получить компенсацию в случае его утери или какого-либо происшествия. Так же, существует страхование ответственности, страхование жизни, здоровья и многого другого.

Помимо страхования, снижения рисков можно добиться путем резервирования средств. Его еще можно назвать самострахованием. Этот вариант возможен, если фирма располагает нужной суммой свободных денежных средств.

И, конечно, третий вариант – это диверсификация. Ведь если производство диверсифицировано, риск возлагается только на одну его ветвь, а не на все.

1.3 Этапы разработки стратегии диверсификации

Именно диверсификация может привести бизнес в состояние получения наивысшей прибыли. Но точно так же именно она может ввергнуть в банкротство. Диверсификации, как любому производственному и непроизводственному процессу нужна стратегия внедрения и дальнейшего ее развития.

Разработка стратегии начинается с последовательного анализа внутреннего и внешнего положения компании. Стратегия должна быть прочной и продуманной на несколько шагов вперед.

Первым шагом внедрения диверсификации должен быть анализ сильных и слабых сторон организации. Проверка ее стабильной работы. Проверка мощностей и оборудования, чтобы знать наверняка, где требуются наибольшие вложения, с какой стороны могут подступиться риски, или где весь огромный и трудоемкий процесс может дать сбой. Прежде чем перейти к выбору стратегии обязательно нужно провести анализ текущей деятельности компании. В процессе этого анализа станет известно, имеются ли у организации незадействованные в производстве ресурсы. И вообще, достаточно ли сил для того, чтобы запускать столь мощный процесс. Ведь, прежде, чем развивать новые направления, следует убедиться, что исправно и стабильно процессы осуществляются в работе уже существующих направлений.

У многих вызывает удивление, но зачастую руководители организаций совершенно незнакомы с тем, какими ресурсами они обладают и насколько эффективно эти ресурсы вовлечены в процесс производства.

Именно для этого и нужно проводить первоначальный анализ и учет всего того, что происходит с организацией в данный момент.

После того, как сильные стороны организации выявлены, не стоит торопиться строить план усовершенствования этих самых сильных сторон. Не стоит принимать поспешных решений, а действительно нужно довести начатую работу до конца.

Далее, после анализа сильных сторон необходимо приступить к выбору рынка или сегмента рынка, на котором будет осуществляться продвижение товара или услуги. Для этого следует серьезно поработать над анализом отраслевого рынка в регионе, на который выход товара и планируется. В процессе макроэкономического анализа должны быть выявлены отрасли с перспективой дальнейшего развития и потенциалом к оправданным инвестициям. Зачастую, направление диверсификации определяется интуитивным путем опытного руководителя, но основе его практических и теоретических знаний и умений. Если же руководитель не обладает такими знаниями, разумнее всего будет собрать команду экспертов. То есть людей, работающих в организации, лучше из

совершенно разных категорий работников. Таким образом ситуация будет рассмотрена с разных сторон и возможность услышать разные точки зрения позволяет рассмотреть ситуацию под разными углами.

После проведения «мозгового штурма» необходимо провести анализ выбранных направлений (их, скорее всего, будет несколько) и выбрать один, наиболее подходящий. Исходя из этого варианта, важно провести мониторинг конкурентов. Отсюда будет возможно оценить конкурентоспособность фирмы в данном направлении, а так же установить адекватную цену за свои услуги или товар. Следует обратить внимание на то, что не стоит полностью копировать стратегию развития конкурентов, поскольку бездумное копирование ни к чему хорошему еще не приводило. Если и брать за основу моменты из развития соседей на рынке, то обязательно, внося коррективы и поправки.

Так же важно определить потенциальных потребителей, их интересы и рассчитать приблизительный спрос на товар или услугу. Определение общей тенденции и динамики развития рынка тоже включает в себя данный пункт.

На данный момент разработки стратегии диверсификации, руководитель организации уже должен понимать, насколько долгосрочны перспективы развития диверсифицируемой отрасли. Действительно ли рынку необходим товар или услуга, который планируется реализовывать именно для данного сегмента рынка, есть ли у руководителя возможность в полной мере и на данном этапе становления организации производить те или иные изменения и внедрения. Хватает ли для этого ресурсов и мощностей, существует ли план финансирования или инвестиций в проект.

На данном этапе развития стратегии уже должно сложиться понимание о том, нужна ли диверсификация. Ведь, проводя анализ, случается так, что руководители находят другое решение задачам, поставленным перед ним.

И, когда решение, все же, принято, последним этапом является анализ товарного портфеля организации. Может случиться так, что самая высокоэффективная диверсификация, просто не впишется в портфель организации.

Пройдя все этапы развития стратегии, руководитель должен принять решение: действительно ли это нужно. Это самая важная часть в процессе всего проекта.

Вопросом многих предпринимателей остается лишь то, стоит ли давать новой ветке имя уже существующего производства. С одной стороны, если фирма уже зарекомендовала себя на рынке и имеет популярность, а так же завоевала доверие потребителей, имея свою собственную аудиторию, то такой вариант развития событий не исключается.

Но, если же предприятие зарекомендовало себя как не лучший представитель своих услуг, или просто, была выбрана неподходящая стратегия, то лучше выбрать название никак не относящееся к тому, которое уже есть.

Выбор стратегии диверсификации обязательно зависит от того, какой вид изменений планируется произвести на предприятии.

Например, несвязанная диверсификация подразумевает план действий такой, как при создании абсолютно нового бизнес-проекта. Она является одной из самых сложных в реализации, но если данная стратегия увенчается успехом, то принесет самые ощутимые плоды. Ее успех зависит от множества факторов, таких как квалификация менеджеров на вышестоящих уровнях или размера организации в целом. И самым важным фактором, который никак нельзя упускать является то, что конкурентных преимуществ уже существующим отраслям организации она вряд ли придаст.

Что касается связанной диверсификации, принято считать, что именно такой вид диверсификации обеспечивает наивысший эффект синергизма. Как раз при внедрении такого вида стратегии организация приобретает те самые дополнительные конкурентные преимущества, поскольку это своеобразное совершенствование уже существующего бизнеса. И для такой диверсификации есть минимум две стратегии развития и внедрения.

Во-первых, поиск новых возможностей для ведения уже существующего бизнеса. То есть, существующий вид деятельности так и остается базовым и ос-

тается в самом центре процесса производства. А суть диверсификации заключается в развитии других сильных сторон организации.

Во-вторых, возможен такой вариант, что организация развивается в плане поиска новых партнеров или, например, внедрения каких-либо новшеств относительно самой технологии производства. То есть модернизация товаров или услуг. То, что могло бы заинтересовать потребителей, но, не отходя от идеи уже существующего товара.

В условиях современной экономики и функционирования бизнеса, руководителям не достаточно просто следить за обстановкой дел и работ внутри организации. Нужно четко понимать, что ждет предприятие в будущем. Всегда должен быть план. Необходимость разработки стратегии в таких случаях выдвигается на первый план.

Стратегия должно отталкиваться непосредственно от специфики бизнеса, от рода деятельности, ну и, конечно, от финансового положения.

Прежде чем взяться за разработку, нужно обязательно решить вопрос необходимости. Для чего организации та или иная стратегия развития, и какие вопросы она будет решать.

Разработка стратегии развития – это очень не простой процесс, который можно свести к построению схем и алгоритмов. Он очень многогранен и трудоемок. Нередко, руководители прибегают к сторонней помощи и нанимают квалифицированных специалистов, которые, находясь в компании, решают проблему разработки стратегии.

Это вопрос, который требует последовательного анализа абсолютно каждой стороны организации.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2

АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Характеристика предприятия ООО «НТП Саяногорск»

Компания «НТП Саяногорск» начала свое существование 1 июня 2009 года, была зарегистрирована, как ЗАО «НТП», ИП Погодаев. 5 мая 2010 года сменились учредители организации, руководство компанией передали в более крупную московскую организацию, и ЗАО «НТП» была переименована в ООО «НТП Саяногорск».

Организационно – правовая форма - Общество с ограниченной ответственностью.

Компания зарегистрирована 27 апреля 2010 года регистратором «Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы №2 по республике Хакасия. Генеральный директор организации – Осколков Сергей Александрович. Компания ООО "НТП САЯНОГОРСК" находится по адресу 655614, республика Хакасия, город Саяногорск, рабочий поселок Майна, улица Набережная, 75.

Все работники «НТП Саяногорск» имеют высшее специальное образование, опыт работы в своей сфере деятельности, а также периодически проходят курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

На данный момент организация активно сотрудничает с ОАО РУСАЛ «Саяногорский Алюминиевый Завод», а именно занимается поставками на завод такого необходимого минерала в производстве алюминия, как глинозем.

До 2014 года глинозем поставлялся из Украины, но в связи с политическим положением поставки из Украины были прекращены. Из этого можно сделать вывод, что политическая обстановка непосредственно влияет на работу организации, так как ведется международная детальность. Компания ОАО РУСАЛ заключила договор с Австралийской компанией, и глинозем в Россию поступает через море, китайскими пароходами, а уже по России транспортируется в Хакасию, непосредственно организацией ООО «НТП Саяногорск», где ей же

и перегружается, складывается и фасуется при помощи специального оборудования.

Так же компания занимается строительными крановыми работами, так как имеет необходимое для этого оборудование, но нужное, в первую очередь для перегрузки глинозема.

За период существования «НТП Саяногорск» в организации были поставлены свои рекорды: максимальное количество перегруженного глинозема за 1 месяц составило 89 тысяч тонн, минимальное – 6 тысяч тонн. В данной организации на сегодняшний момент на постоянной основе работает 85 человек.

Наличие высокого дохода фирмы и ее успешность напрямую зависит от успешной работы алюминиевого завода и всей компании РУСАЛ. Без существования этого гиганта, функционирующего по всему миру, предприятие «НТП Саяногорск» вряд ли долго продержится на рынке самостоятельно.

В последнее время цена на алюминий снизилась почти вдвое (в сравнении с 2013 г.), что означает, что данный металл экспортируется гораздо меньше, а значит и производят его в гораздо меньших количествах, все это сводится к тому, что и работы у фирмы «НТП Саяногорск» становится в разы меньше, а это напрямую отражается на прибыли организации. Все выше сказанное подтверждает то, что такая небольшая организация может зависеть от мировой экономики, хоть и не напрямую.

Конкурентов в Хакасии на данном рынке у организации нет, так как для открытия подобного бизнеса нужны огромные затраты, которые будут окупаться очень долгое время. И к тому же предприятие «НТП Саяногорск» детище компании РУСАЛ, а компания может позволить себе понести расходы таких размеров для полноценного функционирования. То есть, в подобных организациях больше нет нужды, так как завод в Хакасии один.

Руководство предприятия «НТП Саяногорск», несмотря на это, строит большие планы на будущее и видит данную ситуацию, как временные трудности. А так же, в ближайшие 5 лет планируется наладить поставки глинозема с

Исландией и Ирландией, т.к. инженеры РУСАЛа считают его лучше по своему химическому составу, нежели австралийский, но австралийский глинозем, соответственно, немного дешевле. А при улучшении качества алюминия, планируется возобновить поставки с Японией (которая отказалась от нашего алюминия именно по причине низкого качества), Нидерландами и еще несколькими европейскими странами.

На предприятии «НТП Саяногорск» работает лишь высококвалифицированный персонал, так как работа происходит со сложным оборудованием и без специального образования здесь не обойтись. Но в то же время из-за узкой специальности организации, порой, очень сложно найти себе работников.

Предприятие работает в соответствии с уставом. Устав — свод правил, регулирующих организацию и порядок деятельности в какой-либо определённой сфере отношений или какого-либо государственного органа, организаций, предприятия, учреждения и так далее.

Общие уставы утверждаются, как правило, высшими органами государственной власти, уставы отдельных организаций — их учредителями либо соответствующими министерствами, и ведомствами. Уставы имеют общественные организации (добровольные спортивные общества, творческие союзы и другие). Уставы имеются у большинства международных организаций.

Нормы об уставах юридических лиц регламентируются Статьёй 52 Гражданского кодекса, а также законами о различных видах юридических лиц, например, Федеральным законом № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», от 8 февраля 1998 года (с изменениями и дополнениями).

Устав выступает учредительным документом в следующих организационно-правовых формах юридического лица:

- Акционерное общество (АО)
- Общество с ограниченной ответственностью (ООО), с 2009 года — единственный учредительный документ ООО.

Устав предприятия ООО «НТП Саяногорск» изложен на 15 страницах и состоит из 12 статей. В уставе описываются общие положения, правоспособ-

ность общества, предметы и цели сделки, имущественная ответственность, права и обязанности участников, уставной капитал, распределение прибыли, учет и отчетность, управление обществом, информация об обществе, архив, реорганизация и ликвидация, а так же заключительные положения.

Полную версию устава предприятия можно увидеть в приложении А.

Что касается персонала, то здесь наблюдается смешанный коллектив по половой принадлежности. Отношение мужчин и женщин в коллективе составляет приблизительно 90/10.

Что касается возраста, то самый взрослый член коллектива – генеральный директор 57 лет. Самый молодой – разнорабочий (18 лет). Относительно возрастного признака коллектив преимущественно состоит из работников среднего возраста.

Высшее образование имеет весь управленческий персонал и часть стропальщиков. Остальные сотрудники имеют среднее образование и рабочую специальность.

Далее на рисунке 2.1 изображена организационная структура организации в иерархическом виде. Читать данный рисунок следует сверху вниз. Каждый уровень подчинения следует последовательно друг за другом.

На одном уровне находятся наименования должностей, которые обладают приблизительно схожим уровнем ответственности и распределение произошло с учетом полномочий каждой группы персонала.

Более полную и подробную структуру организации можно подробно рассмотреть в приложении Б – «Штатное расписание», в котором указано полное количество штатных единиц, количество смен, тарифная ставка и полное наименование должности каждой штатной единицы.

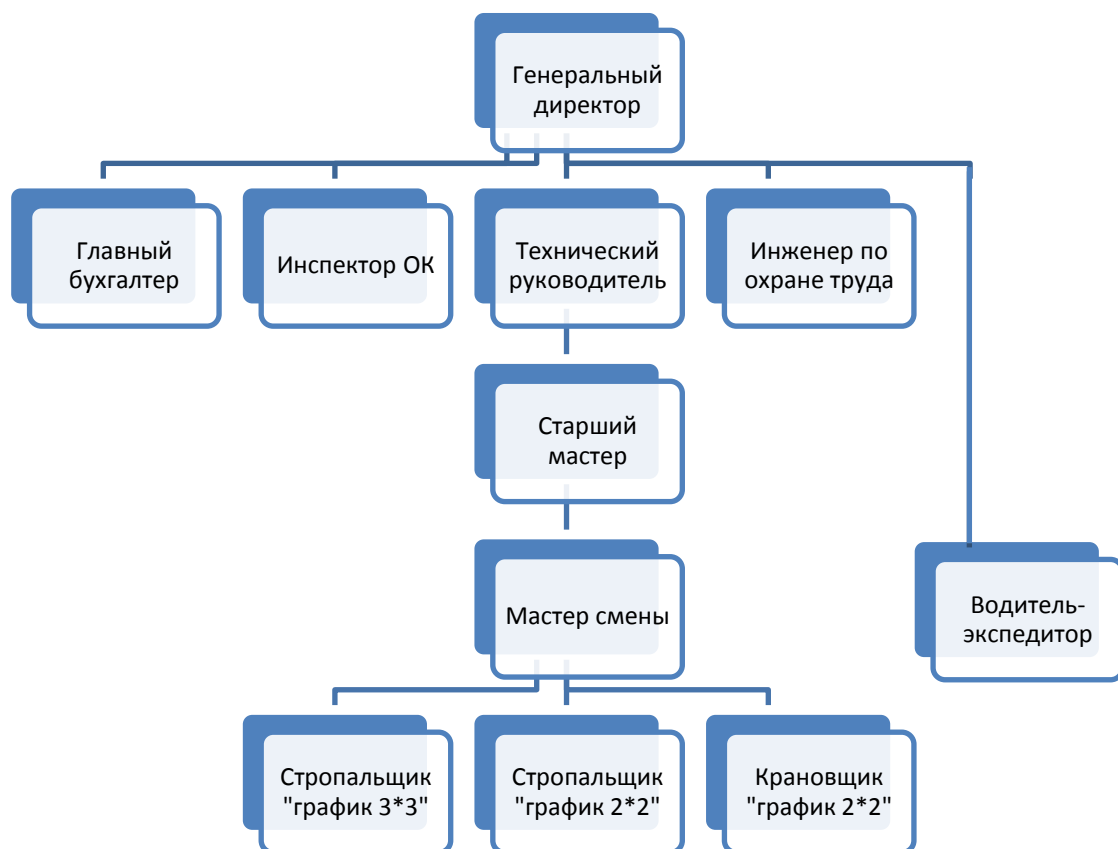


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Структура предприятия представлена в иерархическом виде. В главе находится генеральный директор, у которого в прямом подчинении находятся: главный бухгалтер, инспектор ОК, технический руководитель, инженер по охране труда и водитель-экспедитор. В подчинении у технического руководителя находится старший мастер со своей бригадой работников. Бригада состоит из мастера смены, стропальщиков и крановщиков.

Как известно, весь персонал разделяется на производственный и управленческий. Конечно, предприятие ООО «НТП Саяногорск» не исключение. Имея не обширный штат сотрудников, организация может их разделить на администрацию и исполнителей.

На рисунке 2.2 представлены категории персонала с развернутым списком по должностям.



Рисунок 2.2 - Категории персонала

Персонал – это безусловно основа любой организации. И важен, как производственный, так и управленческий персонал. Соотношение двух этих категорий должно быть таким, что администрации не должно быть больше, чем рабочих.

Безусловно, важным моментом является квалификация нанятого персонала. А для того, чтобы иметь уверенность в квалификации и должной степени облучённости нужно внимательно изучить источники привлечения персонала.

Основным источником привлечения производственного персонала является запрос в службу занятости г. Саяногорска и близлежащих населённых пунктов.

Также, на предприятии действует система внутризаводского привлечения персонала. Посредством этого метода работники предприятия получают возможность карьерного роста и повышения квалификации. Более того, положительным моментом для работодателя является снижение текучести кадров, воз-

возможность более быстрого заполнения вакансий и большая заинтересованность со стороны работников.

Так же, стоит отметить, что на предприятии существует система мотивации персонала.

Используется как материальные, так и нематериальные методы мотивации. В данной организации не используется система разграничений методов мотивации в отношении различных категорий персонала. В качестве материальных методов используются:

- За повышение производительности труда;
- за многолетний добросовестный труд;
- за улучшение качества продукции;
- за новаторство в труде;
- за безупречное исполнение трудовых обязанностей.

К нематериальным методам стимулирования на предприятии относятся:

- Простое оформление отгулов;
- демонстрация признательности компании за выполненную сотрудником работу, разработка внутренней системы поощрения званиями, дипломами, уровнями;
- проведение корпоративных мероприятий, командных соревнований, спортивных событий между сотрудниками фирмы;

Для повышения эффективности деятельности предприятия, проводятся мероприятия по развитию персонала.

Для развития производственного персонала используются:

- Повышение квалификации по имеющейся специальности;
- возможность переподготовки работника (получение дополнительной специальности).

Иначе дело обстоит с управленческим персоналом. Для качественного исполнения их обязанностей, предприятие организует следующие мероприятия:

- Командировки с целью получения опыта;

- организация семинаров и презентаций;
- ежегодное подтверждение профессиональной квалификации.

Руководителем данной организации является Осколков С. А.. Он руководит организацией уже в течение 6 лет. На протяжении этого времени он проявил себя как руководитель-эксперт (экспертная власть).

Специфика работы предприятия ООО «НТП Саяногорск» требует поиска высококвалифицированных и хорошо обученных работников. Обязанности, возлагаемые на плечи людей, работающих в компании, время от времени, кажутся необъятными и нескончаемыми.

Для того, чтобы понять всю сложность работы на предприятии ООО «НТП Саяногорск», необходимо изучить должностные инструкции, которыми пользуются все работники организации, а так же сдают ежегодный экзамен на их знание.

Пример такой должностной инструкции представлен в приложении В.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия ООО «НТП Саяногорск»

Для предварительной оценки финансового состояния предприятия будут представлены данные бухгалтерского баланса в виде агрегированных показателей (табл.2.1). Данные для анализа финансовой деятельности предприятия представлены в приложении Г – «Бухгалтерский баланс»

Таблица 2.1 –Агрегированный аналитический баланс на 2017 г.

Актив	Сумма, тыс.руб.	%	Пассив	Сумма, тыс.руб.	%
Внеоборотные активы	89	0,61	Собственный капитал	4226	28,9
Оборотные активы	14500	99,39	Заемный капитал	10363	71,1
Баланс	14589	100	Баланс	14589	100

Структура активного капитала предприятия ООО «НТП Саяногорск» практически целиком представлена оборотными активами. Это может быть последствием затоваривания склада. Низкий процент внеоборотных активов напрямую связан с тем, что большая часть оборудования организации находится в аренде. Что касается пассивов, сумма собственного капитала почти в 1,5 раза меньше заемного. Если рассматривать финансовые показатели организации, можно выяснить, что по своим размерам она мелкая ($14589000 \leq 15000000$). Коэффициент деловой активности организации составляет 0,9, это значит, что с одного рубля выручки она имеет 90 копеек прибыли. В соответствие с этим, прибыль организации составила 968 тыс.руб., что в 10 раз меньше, чем в предыдущем году. Статьи ДС и ДЭ задействованы в балансе, но их доля в процентном соотношении очень невелика. Заемные средства превышают собственный капитал, что является отрицательным фактором при анализе активов предприятия. Дебиторская задолженность отсутствует, а сумма кредиторской задолженности составляет треть суммы пассивного капитала предприятия.

По внешним признакам, предприятие финансово устойчиво, но как долго продлится это устойчивое состояние, сказать трудно.

Для возможности оценки потенциала экономического роста предприятия необходимо провести анализ активов организации в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов

№	Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
						Сумма, тыс.руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Всего активов	7938	100	14589	100	6651	83,8
	в том числе:						
1.1	внеоборотные	352	4,5	89	0,61	-263	-74,7

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
	из них:						
	финансовые	-		-			
1.2	оборотные	7586	95,5	14500	99,4	6914	91,1
	из них:						
	материальные	-		-			
	финансовые	7586	100	14500	100	6914	91,1

Из таблицы 2.2 видно, что сумма активного капитала предприятия возросла на 83,8 %. Финансовые внеоборотные активы на предприятии отсутствуют и внеоборотные активы формируют, лишь, материальные активы. С оборотными активами ситуация обратно противоположная и их доля формирует только финансовые активы. Если рассчитать органическое строение капитала, то можно сделать вывод, что капитал находится в мобильной сфере ($89/14500=0,006$). Невозможно рассчитать коэффициент реальной стоимости имущества, т.к. основные средства в балансе не отражены, а ПЗ и НП – отсутствуют. Исследуя состояние оборотных активов, необходимо оценить их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№	Показатели	2016г.		2017г.		Отклонения	
						Сумма тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Оборотные активы - всего	7 586	100	14 500	100	6 914	47,6
	в том числе						
1.1	Запасы	-		-		-	
	сырье и материалы	-		-		-	

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
	затраты в неза- вершенном про- изводстве	-		-		-	
	готовая продук- ция	-		-		-	
	товары отгружен- ные	-		-		-	
	РБП	-		-		-	
	прочие запасы и затраты	-		-		-	
1.2	НДС	-		-		-	
1.3	Дебиторская за- долженность	-		-		-	
1.4	Финансовые вло- жения	-		-		-	
1.5	Денежные сред- ства	29	0,3	238	1,6	209	87,8
1.6	Прочие оборот- ные активы	7 557	99,7	14 262	98,4	6 707	47,0

Оборотные активы предприятия представлены большей частью прочими оборотными активами, меньшую долю занимают денежные средства и денежные эквиваленты (1,6% в 2017 г. и 0,3% в 2016 г.). Коэффициент оборачиваемости составляет 1,9, что означает умеренное значение оборачиваемости капита-
ла. Интенсивность использования оборотных активов необходимо оценить на основании данных таблицы 2.4.

Таблица 2.4 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

	Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения
1	2	3	4	5
1	Выручка от про- даж тыс. руб.	23 522	27 302	3 780

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5
2	Средние остатки оборотны средств, тыс. руб.	7 586	14 500	6 914
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,1	1,9	1,2
4	Длительность од-ного оборота, дней	116,1	189,4	73,3

Из данных таблицы 2.4 видно, что коэффициент оборачиваемости составил 1,9% и 3,1% в 2017 г. и 2016 г. соответственно. В последнем просматривается высокий уровень оборачиваемости капитала, в 2017 г. – средний. Негативным фактором является отсутствие таких статей как: производственные запасы, незавершенное производство и готовая продукция. Но, стоит отметить, то, что за их отсутствием не наблюдается и их перегруженности.

Сопоставим суммы притока и оттока денежных средств на основании данных таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели движения денежных средств за 2017 г.

Показатели	Общая сумма тыс. руб.	Текущая		Инвестицион-ная		Финансовая	
		Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%
Остаток ДС на начало года	20 191	X	X	X	X	X	X
Поступило ДС		28 905 962		-		-	
Направленно ДС		28 696 580		-		-	
Остаток ДС на конец года	229 573	X	X	X	X	X	X

По данным таблицы 2.5 видно, что поступившие денежные средства немалого превышают сумму выбывших денежных средств за анализируемый период. Если соотнести сумму поступивших средств с выручкой от реализации (27 302 000 руб.) – различие около 1,6 миллиона рублей. Выбыло денежных средств, приблизительно, столько же, сколько и поступило, но несмотря на это, сумма остатка денежных средств на конец года превышает в 10 раз сумму остатка денежных средств на начало периода. Затраты и доходы от финансовой и инвестиционной деятельности проанализировать невозможно, так как данные по этим видам деятельности отсутствуют.

Кроме анализа активной части капитала, необходимо обязательно проанализировать и его пассивную часть. Исследование пассивов необходимо начать с общего анализа их состава и динамики в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели структуры и динамики пассивов

№	Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
		Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%
1	Всего источников	7 937	100	14 589	100	6652	45,5
	в том числе						
1.1	Собственных	3 258	41,0	4 226	28,9	968	23
1.2	Заемных	4 679	59,0	10 363	71,1	5684	54,8
	Из них:						
	Долгосрочных	1 239	26	4 828	46	3 589	74,3
	краткосрочных	3 440	74	5 535	54	2 095	37,9

Из данных таблицы 2.6, можно увидеть, что капитал компании возрос почти в два раза в период с 2016 по 2017 гг. , данный прирост обеспечен увеличением заемного капитала. В целом, капитал, преимущественно выражен заемными средствами. Долгосрочные и краткосрочные заемные средства находятся в соотношении близком к равенству. Если говорить о финансовом состоянии

фирмы, то превышение заемного капитала над собственным почти в два раза, это является негативным фактором.

Таблица 2.7 – Группировка обязательств по категориям и срокам погашения

№	Показатели	2016		2017		Отклонения	
		Сумма тыс.руб.	%	Сумма тыс.руб.	%	Сумма тыс.руб.	%
1	Обязательств все-го	4 679	100	10 363	100	5684	54,8
1.1	кредиторская за-долженность	1 239	26	4 828	46	3 589	74,3
1.2	краткосрочные заемные средства	3 440	74	5 535	54	2 095	37,9

В таблице 2.7 видно, что финансовые обязательства фирмы представлены не только кредиторской задолженностью, но и краткосрочными заемными средствами. На сегодняшний день, предприятие, работающее без задолженностей очень сложно представить. Собственники фирмы заинтересованы в привлечении кредитов и займов для увеличения доходности собственного капитала – так называемый, эффект финансового левириджа. Сумма кредита и в 2016 и в 2017 гг. превышает сумму кредиторской задолженности.

Оценку финансовой устойчивости предприятия необходимо начинать с анализа обеспеченности материальных активов источниками финансирования. Для этого была составлена таблице 2.8.

Таблица 2.8 – показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования, тыс.руб.

№	Показатели	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
1	Собственный капитал	3258	4226

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4
2	Внеоборотные активы	89	352
3	Собственные оборотные средства	2906	4137
4	Долгосрочные пассивы	-	-
5	Собственные и долгосрочные источники	2906	4137
6	Краткосрочные заемные средства	3 440	5 535
7	Общая величина основных источников	6346	9672
8	Общая величина запасов и затрат	-	-
9	Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-	-
10	Излишек или недостаток собственных и долгосрочных источников	-	-
11	Излишек или недостаток общей величины основных источников	-	-

Так как запасы и затраты на предприятии «НТП Саяногорск» отсутствуют, его можно назвать предприятием с финансовой неустойчивостью. Так как обеспеченность затратами – это неотъемлемая часть финансовой устойчивости фирмы. Но, сумма внеоборотных активов значительно меньше суммы собственного капитала, соответственно, величина СОС занимает его значительную часть. То есть источники для формирования запасов у фирмы есть в полной мере. Скорее всего, отсутствие запасов связано с тем, что организация работает по принципу «точно в срок» и просто не нуждается в запасах.

Для того, чтобы более детально рассмотреть устойчиво ли предприятие финансово, составлена таблица 2.9, в которой приведены коэффициенты финансовой устойчивости.

Таблица 2.9 – Коэффициенты финансовой устойчивости

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения	Нормативное значение
1	Коэф. автономии	0,41	0,28	-0,13	$\geq 0,5$
2	Коэф. обеспеченности запасов	-	-	-	$\geq 0,6$
3	Коэф. обеспеченности оборотных средств	2,61	3,50	0,89	$\geq 0,1$
4	Коэф. маневренности	0,89	0,97	0,8	$\geq 0,3$

По данным таблицы 2.9 видно, что коэффициент автономии не вписывается в нормы, он значительно ниже. Рассчитывается он по формуле:

$$K_{\text{автономии}} = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{общая сумма капитала}} \quad (2.1)$$

Это говорит о том, что имея хороший собственный оборотный капитал, своих денег в обороте у предприятия всего 28 копеек на 1 рубль. Но этому высказыванию абсолютно противоречит коэффициент обеспеченности оборотных средств, который показывает, какая часть собственного капитала находится в оборотной сфере. Далее коэффициент маневренности:

$$K_{\text{мсс}} = \frac{\text{собственные оборотные средства}}{\text{собственный капитал}} \quad (2.2)$$

Он говорит о том, какая часть собственного капитала находится в мобильной сфере. Если говорить о финансовой устойчивости компании в целом, то видно, что ее состояние не плохое. Почти все собственные деньги компании находятся в обороте, нет застоявшихся активов. Хотя, как говорилось выше, отсутствие запасов – негативный фактор, но, если учесть, что организация в них

не нуждается, этот факт не слишком влияет на финансовую устойчивость данного предприятия.

Для оценки ликвидности необходимы данные бухгалтерского баланса перегруппировать по степени срочности обязательств и обеспечению их активами предприятия, данные отражены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности, тыс.руб.

Актив	2016 г.	2017 г.	Пассив	2016 г.	2017 г.
Наиболее ликвидные активы	29	238	Наиболее срочные пассивы	1239	4828
Быстро реализуемые активы	-	-	Краткосрочные пассивы	3440	5535
Медленно реализуемые активы	-	-	Долгосрочные пассивы	-	-
Трудно реализуемые активы	325	89	Постоянные пассивы	3258	4226
Итого:	354	327	Итого:	7937	14589

Из данных таблицы 2.10 видно, что денежные средства предприятия не смогут в полной мере погасить кредиторскую задолженность, а лишь ее малую часть. Так же из-за отсутствия дебиторской задолженности (быстрореализуемые активы), предприятию нечем платить краткосрочные кредиты и займы. Но, величина собственного капитала организации позволяет запускать его в денежный оборот, и поэтому, даже, труднореализуемые активы (внеоборотные) организация может реализовать. Но не стоит забывать, что внеоборотных активов у организации очень мало, что облегчает реализацию абсолютно всех активов предприятия.

Для более полного анализа ликвидности предприятия, следует провести коэффициентный анализ, который представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	Нормативные значения	
			Отечественные	Зарубежные
Коэф. абсолютной ликвидности ($K_{ал}$)	0,006	0,02	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
Коэф. критической ликвидности ($K_{кл}$)	0,006	0,02	$\geq 0,7-0,8$	$\geq 1,5$
Коэф. текущей ликвидности ($K_{тл}$)	0,006	0,02	$\geq 1,2-1,5$	$\geq 2,0$

По данным таблицы можно сделать вывод, что у фирмы практически отсутствуют ликвидные активы для погашения, так называемых, текущих пассивов. Но, по крайней мере, видно, что ликвидность в 2017 г. возросла по сравнению с 2016 г. Показатели являются таковыми из-за отсутствия информации о дебиторской задолженности и запасах организации.

Коэффициенты ликвидности рассчитывались по формулам соответственно их расположению в таблице:

$$K_{ал} = \frac{\text{денежные средства}}{\text{наиболее срочные обязательства} + \text{краткосрочные обязательства}} \quad (2.3)$$

$$2016 \text{ год} = 238 / (5535 + 4828) = 0,2$$

$$2017 \text{ год} = 29 / (3440 + 1239) = 0,006$$

$$K_{кл} = \frac{\text{денежные средства} + \text{дебиторская задолженность}}{\text{краткосрочные обязательства} + \text{наиболее срочные обязательства}} \quad (2.4)$$

$$2016 \text{ год} = 238 / (5535 + 4828) = 0,2$$

$$2017 \text{ год} = 29/(3440+1239) = 0,006$$

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{денежные средства} + \text{дебиторская задолженность} + \text{запасы и затраты}}{\text{наиболее срочные обязательства} + \text{краткосрочные обязательства}} \quad (2.5)$$

$$2016 \text{ год} = 238/(5535+4828) = 0,2$$

$$2017 \text{ год} = 29/(3440+1239) = 0,006$$

Эффективность и развитие предприятия отражают такие стати как: выручка, прибыль, деловая активность и рентабельность.

Абсолютные показатели выручки и прибыли, их тенденция позволяют оценить в целом успешность деятельности предприятия. Данные представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – анализ финансовых результатов

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения	
				Сумма, тыс.руб.	%
1	Выручка	23 522	27 302	3 780	13,8
2	Расходы по обычной деятельности	- 2 814	- 25 881	23067	89,1
3	Прочие доходы	-	1	-	
4	Прочие расходы	- 158	- 168	10	5,9
5	Налоги на прибыль	- 597	- 286	-341	-119
6	Чистая прибыль (убыток)	19 953	968	-18 985	- 1 961

По данным таблицы видно, что за период с 2016 по 2017гг. прибыль предприятия упала в 10 раз. Но, тем не менее, она не стала убытком, и находится в плюсе. Такой резкий спад, скорее всего, связан с внешнеэкономическими факторами. Ведь, ООО «НТП Саяногорск» напрямую зависит от РУСАЛ, а

цена на алюминий за рассматриваемый период снизилась. Для более полного анализа составлена таблица 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели деловой активности

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения
1	Коэф. деловой активности	1,48	0,93	- 0,55
2	Фондоотдача ОС	0,019	0,023	0,04
3	Коэф. оборачиваемости ОА	3,10	1,88	- 1,22
4	Коэф. оборачиваемости СК	7,2	6,46	- 0,74
5	Коэф. оборачиваемости ЗК	5,02	2,63	- 2,39

По данным таблицы 2.13 видно, что состояния предприятия с 2016 г. На 2017 г. ухудшилось. Отклонения коэффициентов, в основном, отрицательные. Хотя, коэффициент деловой активности говорит о том, что с одного рубля выручки, организация имеет 90 копеек прибыли. Что, в вышеупомянутых расчетах, вряд ли соответствует действительности. Коэффициенты оборачиваемости радуют очень внушительными результатами, и, действительно можно сказать, что оборачиваемость данных ресурсов организована по максимуму. Для более углубленного анализа, необходимо рассчитать показатели рентабельности, которые представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Показатели рентабельности

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения
1	Рентабельность продаж ($R_{пр}$)	84,8	3,5	- 81,26
2	Рентабельность текущей деятельности	-	-	-
3	Рентабельность активов ($R_{осн}$)	243,8	4,6	- 239,2
4	Рентабельность СК ($R_{ск}$)	612,4	22,9	- 589,5

По данным таблицы 2.14 видно, что предприятие в 2016 году имело колоссально большие показатели рентабельности по всем аспектам. Предприятие было максимально привлекательно для того, чтобы инвестировать в его деятельность. Но в 2017 г. случился резкий спад, и мы видим показатели отклонения все отрицательные, к тому же с огромными цифрами. Рентабельность очень сильно упала и в период на 2017 год предприятие не является привлекательным для инвесторов.

Рентабельность деятельности предприятия рассчитывалась по формулам ниже, соответственно:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{выручка от продаж}} * 100\% \quad (2.6)$$

$$2016 \text{ год} = 19953/23522 * 100 = 84,8$$

$$2017 \text{ год} = 968/27302 * 100 = 3,5$$

$$R_{\text{осн}} = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{себестоимость продаж}} * 100\% \quad (2.7)$$

Рентабельность текущей деятельности не рассчитывается в данной работе так как, недостаточно данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах.

$$R_{\text{акт}} = \frac{\text{прибыль до налогообложения}}{\text{итого активов}} * 100\% \quad (2.8)$$

$$2016 \text{ год} = 19356/7937 * 100 = 243,8$$

$$2017 \text{ год} = 682/14589 * 100 = 4,6$$

$$R_{\text{ск}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}} * 100\% \quad (2.9)$$

$$2016 \text{ год} = 19953/3258 * 100 = 612,4$$

$$2017 \text{ год} = 968/4226 * 100 = 22,9$$

Рентабельность предприятия показывает, насколько эффективно используются материальные, трудовые, денежные и другие ресурсы предприятия. Следовательно, по рассчитанным выше показателям, можно сделать вывод о том, что на предприятии ресурсы перестали использоваться с наибольшей эффективностью уже в 2017 году.

2.3 Заключительная оценка финансового состояния предприятия

На предприятии ООО «НТП Саяногорск» сложилась очень противоречивая ситуация в отношении финансового состояния.

В организации практически отсутствуют внеоборотные активы, и актив баланса представлен, в основном, оборотной частью. Основную часть оборотных активов составляют прочие оборотные активы, меньшую долю занимают денежные средства и денежные эквиваленты.

Негативным фактором является отсутствие таких статей как: производственные запасы, незавершенное производство и готовая продукция. Скорее всего, данные статьи отсутствуют за ненужностью запасов и готовой продукции на производстве. Ведь основная деятельность компании – транспортировка глинозема на завод для производства алюминия. И, так как фирма оказывает услугу, то и в запасах не нуждается, то же самое можно сказать о готовой продукции и незавершенном производстве.

Отсутствие статьи – основные средства объясняется тем, что все необходимое оборудование находится в аренде и не является собственностью организации. А все, что находится в собственности, по документам и договору принадлежит не компании, а непосредственно, ее собственнику.

Так же наблюдается отсутствие статьи «Дебиторская задолженность» - быстрореализуемые активы. Отсутствие данной статьи не несет в себе серьезных последствий, а даже наоборот, если предприятию никто не должен, то и требовать ни с кого не придётся. Хотя, в идеале, дебиторская и кредиторская задолженность должны быть приблизительно равны.

А вот кредиторская задолженность почти в два раза превышает собственный капитал фирмы. Если учесть тенденцию спада прибыли практически в 10 раз с 2016 по 2017 год, то, скорее всего, в 2018 году выплата кредиторской задолженности может создать большие проблемы организации, если, конечно, не будут приняты мероприятия по увеличению прибыли.

Несмотря на такое резкое снижение прибыли, выручка от продаж увеличилась, как и итог баланса.

Итог баланса показал изменения в сторону увеличения, практически в два раза с 7 938 тыс. руб. до 14 589 тыс. руб.

Стоит отметить, что у организации отмечена очень привлекательная сумма в разделе собственные оборотные средства, сумма внеоборотных активов значительно меньше суммы собственного капитала, соответственно, величина СОС занимает его значительную часть. То есть источники для формирования запасов у фирмы есть в полной мере. Запасы подразумеваются финансовые.

У фирмы практически отсутствуют ликвидные активы для погашения, так называемых, текущих пассивов. Но, по крайней мере, видно, что ликвидность в 2017 г. возросла по сравнению с 2016 г. Показатели являются таковыми из-за отсутствия информации о дебиторской задолженности и запасах организации.

Стоит отметить, что основным показателем эффективности является рентабельность. В общем смысле рентабельность продукции подразумевает, что производство и реализация данного продукта приносит предприятию прибыль. Показатели рентабельности на предприятии были резко снижены в 2017 году. Здесь можно сделать вывод о прямой зависимости чистой прибыли от рентабельности.

Анализируя финансовое состояние предприятия ООО «НТП Саяногорск», следует сделать вывод о том, что на данном этапе своего существования, состояние ее очень нестабильно, коэффициенты рентабельности слишком велики, но при этом коэффициенты ликвидности очень малы. Слишком большой разброс в показателях объясняется тем, что некоторые статьи баланса

имеют ненатурально завышенную величину, а некоторые отсутствуют, несмотря на их необходимость.

И вообще, такое резкое снижение прибыли, несомненно, связано с деятельностью компании «РУСАЛ».

Ни для кого не секрет что спрос на алюминий падает из-за санкций наложенных на Россию. Закупки его потихоньку снижались и, соответственно, доставляемое сырье становилось все меньше и меньше. Таким образом чистая прибыль резко снизилась. Так же, договор на аренду оборудования был пересмотрен, и за него директору теперь приходится отдавать вдвое больше, чем раньше. В связи с этим можно увидеть, что расходы по обычной деятельности в документе «отчет о финансовых результатах» так же возросли почти в 10 раз. А это не могло не отразиться на чистой прибыли предприятия.

Хотя, увеличение данной статьи расходов произошло не только за счет увеличения аренды, а так же за счет увеличения транспортных расходов и нескольких других факторов.

Организации, возможно, следует принять решение о работах, связанных с повышением эффективности, ведь на рынке города, в котором она находится, она обладает уникальным оборудованием, возможности которого не ограничивается только разгрузкой, отгрузкой и транспортировкой сырья для производства алюминия. Также необходимо рассмотреть и по возможности реализовать мероприятия по снижению издержек.

Одну из таких идей можно рассмотреть в проектной части дипломной работы.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПРОЕКТА ПО СНИЖЕНИЮ ИЗДЕРЖЕК И ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «НТП САЯНОГОРСК»

3.1 Описание проекта

На основании проведенного анализа, можно сделать вывод, что на сегодняшний день предприятие ООО «НТП Саяногорск» находится в критическом положении, из которого следует найти выход.

Большая зависимость от работы в партнерстве с компанией «РУСАЛ» подвергает ее на большие риски. Организация должна становиться более независимой за счет предоставления новых услуг или партнерству с новыми компаниями. Не обязательно заключать партнерские договоры с такими же гигантами, как «РУСАЛ».

Организация обладает оборудованием уникальным в своей сфере. И занимаясь по сути одним и тем же делом, можно работать в абсолютно разных сферах бизнеса.

Примером такого сотрудничества мог бы быть угольный разрез, или любая строительная компания. Но это не будет приносить столько прибыли, чтобы организация стала полностью независимой. Говорить о полной независимости сложно, в отношении любого вида деятельности, когда во главе стоит, все-таки, организация глобальных размеров, влияющая на мировую экономику. Но разработать проект независимого финансового притока возможно.

На сегодняшний день «НТП Саяногорск» занимается перегрузкой глинозема огромными партиями. До некоторого момента глинозем поступал из Украины с Николаевского глиноземного завода по приемлемой цене, и удовлетворяло качество сырья.

Но в связи с политическим положением в странах России и Украине, пришлось найти нового поставщика. Теперь глинозем поступает из Гвинеи.

Его везут пароходом до порта Ванино в Хабаровском крае, а оттуда загружают в полувагоны, арендованные организацией «НТП Саяногорск». Так

как глинозем прихотлив к погодным условиям и температурным изменениям, он погружается в полувагоны в специальных контейнерах МК – 14/10, вместимостью 14 тонн. Использование мягких контейнеров существенно упрощает получение необходимых разрешительных документов на перевозку и перевалку сыпучих грузов, и сама перевозка и перевалка происходит при минимальном влиянии на окружающую среду.

Мягкие специализированные многооборотные контейнеры МК – 14/10 - уникальная запатентованная технология, предназначенная для транспортировки, временного хранения, перевалки различных сыпучих грузов (в т.ч. опасных). Применение МК – 14/10 при транспортировке позволяет:

- Минимизировать потери при погрузке, выгрузке, перегрузке груза;
- исключить контакт груза с внешней средой, а также предохранять от реакции с влагой, сохранять груз в неизменном состоянии на протяжении всей доставки;
- решить проблему выгрузки практически в любом месте: в технологический транспорт завода, на складе, в технологический процесс и т.д.;
- складировать груз на открытых площадках накопления при температуре от - 50 до + 60 С0;
- уменьшить время выгрузки/загрузки груза;
- предохранять транспортные средства от повреждений, вызванных соприкосновением с химически активными веществами.

В настоящее время в СНГ и в мире большинство сыпучих грузов перевозится в специализированном подвижном составе.

На морском транспорте это так называемые балкеры, суда для перевозки сыпучих грузов, при использовании МК появляется возможность перевозить сыпучие грузы на любых судах, кроме этого, трюма судов не надо зачищать и готовить к перевозке разнородных грузов. - на речном транспорте с помощью МК можно обеспечивать перевозки сыпучих грузов, боящихся влаги, в открытых баржах или на баржах-площадках, что значительно расширяет доступ к рынку речных перевозок.

На железнодорожном транспорте большинство сыпучих грузов перевозится в специализированном подвижном составе - вагонах - минералловозах, цементовозах, зерновозах и др. При перевозках грузов в МК используются универсальные полувагоны (открытые), что значительно дешевле. - на автомобильном транспорте - часть сыпучих грузов перевозится в специализированных прицепах, автоцементовозах, содовозах и др. При перевозках в МК возможно использование универсальных прицепов, что значительно удешевляет перевозку и открывает рынок универсальных машин. Стоимость одного такого контейнера составляет 45 тыс. руб.

В один полувагон вмещается 5 таких контейнеров.

По приходу на завод краны организации отгружают их в хранилище, где извлекают из них глинозем, а мягкие контейнера отправляются на ремонт в Украинский город Николаево. Несмотря на то, что поставки из Украины пришлось прекратить, контейнера приходится отправлять туда, так как в России данным ремонтом никто не занимается.

Для повышения эффективности работы организации и снижения издержек на ремонт МК – 14/10 предлагается разработка проекта по ремонту Мягких Контейнеров – 14/10 на территории ООО «НТП Саяногорск».

Процесс ремонта мягких контейнеров осуществляется частично за счет уже существующего оборудования и проходит в четыре этапа.

Первый – подготовительный: после того, как глинозем выгружен из мягких контейнеров, нужно подготовить контейнер к осмотру. То есть МК -14/10 подвешивается при помощи крана на траверсу и продувается около 5 часов специальным вентилятором. Таким образом, из его волокон выдувают крупные частицы остатков глинозема или засорения иного происхождения.

Далее второй этап очистки – промывка. Контейнера снимают с траверсы и при помощи кранов расстилают в специальном помещении, где они промываются и проходят полную очистку. Для начала контейнера пылесосят. Дальнейшая промывка происходит посредством выпуска воды под давлением на по-

верхность мягкого контейнера. Никакие химические вещества для очистки поверхностных и внутренних загрязнений не используются.

Третий этап – сушка. После промывки обязательно нужно подождать, пока с поверхности контейнера стечет вода. Далее МК – 14/10 подвешивается обратно на траверсу и в расправленном состоянии и напротив подвешенного контейнера устанавливается тепловая пушка до полного высыхания материала.

Четвертый этап – выявление повреждений. В растянутый на траверсе контейнер помещается мощнейшая лампа на подножке. Свет лампы настолько силен, что он просачивается сквозь мелкие отверстия и повреждения и бьет очень заметной струей. Данный процесс происходит при выключенных прожекторах в помещении. Работники надевают специальные затемненные очки, которые позволяют лучше просматривать потоки света.

Далее, повреждения помечаются маркером, и процесс переходит к последнему, заключительному этапу – непосредственно, ремонту. Мешки снимаются с траверс и перегружаются в помещение, где работает швея. Посредством нанесения заплаток из идентичной прорезиненной ткани мягкие контейнера подвергаются ремонту.

После контрольного осмотра мягкие контейнера отправляются в цех загрузки, где их снова пускают в оборот.

Главным преимуществом данного проекта является отсутствие конкурентов на рынке Российской Федерации.

Стоит отметить, что практически, каждое промышленное предприятие, работающее в крупных масштабах производства, закупает мягкие контейнера для удобства перевозки сыпучих продуктов. И, конечно, отремонтировать уже имеющийся контейнер существенно дешевле, чем купить новый. Но ремонт за границей с учетом пошлин и таможенных сборов выходит организациям хоть и дешевле, чем покупка нового контейнера, но не намного.

Реализация данного проекта послужила бы не только источником дополнительного дохода для организации, но и увеличило бы клиентскую базу, что могло бы привлечь потенциальных заказчиков на перегрузку.

Для реализации данного мероприятия необходимо закупить необходимое для ремонта оборудование и нанять квалифицированных специалистов.

Большим плюсом к реализации проекта является то, что у предприятия имеется необходимое помещение, где можно реализовать проект.

Помещение должно быть закрытым, при этом с прилегающей к нему территорией для удобного подъезда спец. техники., хорошо освещенным и вентилируемым. Имеющееся на предприятии помещение как раз соответствует этому описанию.

3.2 Расчет предложенного проекта и оценка его эффективности

Для реализации проекта необходимо закупить специальное оборудование. Для того, чтобы проанализировать затраты, необходимые для полного функционирования предлагаемого бизнес – процесса необходимо составить аналитическую таблицу 3.1, в которой будет отражаться стоимость оборудования, а так же других необходимых принадлежностей.

Таблица 3.1 – Затраты на оборудование ремонтного участка

№	Наименование инвентаря	Количество, шт.	Стоимость, руб./шт
1	2	3	4
1	Вагончик бытовой СГ №1	2	41 000
2	Машина швейная "Подольск"23 для шитья, ремонта МК-14-10.	3	5 000
3	Машина швейная "Минерва" 335 - 111 для ремонта МК-14-10.	3	4 900
4	Тепловая пушка ТПД-65	3	26 000
5	Вентилятор ВР 85-77, ВР 80-75 (ВЦ4-75)	3	14 980
6	Пылесос Delvir WD 640	2	35 000
7	Траверса грузовая	6	6 000

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4
8	Стропы 4 СК разновидности	1	55 000
9	Прочие расходные материалы	-	50 000
	ИТОГО:		255 940

Исходя из данных таблицы 3.1 видно, что для открытия ремонтной точки необходимо потратить 255 940 рублей. Данные бухгалтерского баланса говорят о том, что свободных денег на реализацию данного мероприятия у предприятия нет. Поэтому необходимо взять кредит в размере 300 тыс.руб. под 17 % годовых (с запасом на непредвиденные расходы), срок погашения которого описан в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Динамика погашения кредита

Показатели	Месяцы					
	0 – ой	1 – ый	2 – ой	3 – ий	4 – ый	5 – ый
Погашение основного долга	0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
Остаток кредита	300,0	240,0	180,0	120,0	60,0	0
% по кредиту	0	51,0	40,8	30,6	20,4	10,2

Стоит отметить, что, исходя из данных таблицы 3.2, кредит будет полностью погашен через 5 месяцев. Досрочное погашение кредита не предусматривается для улучшения данных о кредитной истории. Это делается на случай, если предприятию будет необходимо предоставление последующих кредитов.

Далее рассмотрим затраты на привлечение квалифицированного персонала. В г. Саяногорске алюминиевый завод является градообразующим предприятием. Следовательно, имеются учебные заведения, занимающиеся подготов-

кой специалистов для работы в организациях, связанных с производством алюминия.

Преимущественно, специальности, которые выбирают себе в освоение молодые люди, связаны именно с производством и промышленностью. Поэтому, поиск персонала в городе Саяногорске не составит труда.

Достаточно сделать запрос в отдел городской службы занятости. Так же, для решения вопроса недостатка кадров на заводе и всех организаций, работающих на его территории, создана служба под названием «Смена +».

Работники данной службы получают запросы от управляющих отделов организаций завода на поиск недостающих штатных единиц. Здесь работники проходят обучения и различные курсы повышения квалификации, которые оплачиваются запрашивающей организацией. Но на определенных условиях для работника. Например, с условием подписания трудового договора сроком не менее полугода без права разрыва. В течение этого времени из заработной платы работника будет вычитаться определенная сумма, до тех пор, пока не компенсирует затраты фирмы на обучение данного работника. В случае разрыва трудового договора, работник обязуется выплатить недостающую сумму за его обучение.

Посредством кадровой службы «Смена +», независимой организации, осуществляющей свою деятельности на территории Саяногорского алюминиевого завода, а так же при помощи городского отдела службы занятости предполагается сформировать две смены работников, занимающихся ремонтом МК – 14/10.

Для понимания затрат на заработную плату работников и представления полной 12-ти часовой смены составим таблицу 3.3, в которой будет представлен список должностей, требуемых для запуска проекта по ремонту.

Таблица 3.3 – Персонал для ремонтного цеха

№	Наименование должности	Количества штат- ных единиц	З/п сотрудника, руб.
1	Чековщик	1	22 000
2	Клейщик	1	22 000
3	Осмотрщик	2	44 000
4	Швея	1	22 000
	ИТОГО:	5	110 000

Из данных таблицы 3.3 можно увидеть, что каждый месяц на заработную плату работников будет уходить 110 тыс. руб. на одну смену. Таких смены нужно организовать две. Рабочий график смены составлен с учетом поступления оборудования и предлагается быть таковым: 12 рабочих часов, 3*3.

В итоге, ежемесячно на заработную плату работников нужно тратить 220 тыс.руб.

Так как данные предполагаемой прибыли будут сравниваться с данными бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, а период измеримости данных документом является промежуток времени, равный одному году, то и все предполагаемые расчетные данные тоже будут рассчитаны на 1 год.

Таким образом, для оплаты заработной платы работникам организации понадобится 2 640 тыс. руб. в год.

Для того, чтобы понять на сколько сократятся издержки, если организация займется ремонтом самостоятельно, нужно посчитать, сколько тратится средств пока проект не начал свою реализацию.

Как говорилось ранее, стоимость одного мягкого контейнера составляет 45 тыс. руб. Три раза в год ООО «НТП Саяногорск» закупает 500 единиц продукции завода в г. Киржач, где производятся мягкие контейнера – 14/10.

Следовательно, $45\,000 \cdot 500 \cdot 3 = 67\,500\,000$ рублей в год тратится на покупку МК 14/10.

Так как ремонт в России контейнеров перестал быть возможным, на сегодняшний день, контейнера, приходящие в негодность либо обслуживают по гарантии, либо, просто, утилизируют. Расчет затрат на МК 14/10 произведен с учетом двух данных факторов. То есть сумма указана за годовое использование продукта.

Осуществляя ремонт контейнеров, закупку достаточно проводить раз в год в размере 500 штук. То есть затраты на новые контейнера будут составлять 22 500 000 рублей. Прибавим к этому затраты на проект по ремонту и получаем $22\,500\,000 + 2\,640\,000 + 255\,940 = 25\,395\,940$ рублей в год – сумма за использование того же самого количества контейнеров, что и при трехразовой закупке.

Таким образом, организация только снижает издержки. Но, поскольку в России нет организаций, которые бы занимались ремонтом контейнеров (не считая сервисное гарантийное обслуживание), можно принимать заказы на ремонт от других организаций.

В стране множество промышленных предприятий, использующих в своем производстве при перегрузке МК – 14/10. Например, завод «Хлеб Кубани» основная продукция которого, комбикорма для с/х животных и птицы, так же для транспортировки больших партий своего сырья и конечного продукта использует МК – 14/10.

Таким образом, произведем расчет мероприятия по ремонту МК – 14/10 для сторонних организаций.

Для того, чтобы увеличить поток принимаемых контейнеров, нужно отдельное помещение. На территории завода пустуют некоторые помещения, подходящие по типу для осуществления данного бизнес-процесса.

Все, что нужно для ремонта на партию в год уже описано в проекте по снижению издержек, который рассчитан выше.

Для наглядного просмотра составим сводную таблицу 3.4, в которой будут указаны все расходы на организацию проекта.

Таблица 3.4 – разовые расходы на открытие дополнительной смены

№	Наименование пункта	Количество	Стоимость
1	Вагончик бытовой СГ №1	2	41 000
2	Машина швейная "Подольск"23 для шитья, ремонта МК-14-10.	3	5 000
3	Машина швейная "Минерва" 335 - 111 для ремонта МК-14-10.	3	4 900
4	Тепловая пушка ТПД-65	3	26 000
5	Вентилятор ВР 85-77, ВР 80-75 (ВЦ4-75) №	3	14 980
6	Пылесос Delvir WD 640	2	35 000
7	Траверса грузовая	6	6 000
8	Стропы 4 СК разновидности	1	55 000
9	Прочие расходные материалы		50 000
	ИТОГО:		255 940

Из данных таблицы 3.4 видно, что расходы предстоят точно такие, как и при запуске первого проекта, но для работы понадобится еще и помещение с прилегающей территорией.

Его стоимость учтена в таблице 3.5, где указаны ежемесячные расходы.

Таблица 3.5 – Ежемесячные расходы

№	Наименование пункта	Количество	Расходы, руб.
1	Помещение	1	118 000
2	Чековщик	2	44 000
3	Клейщик	2	44 000
4	Осмотрщик	4	88 000
5	Швея	2	44 000
	ИТОГО:		338 000

Из данных таблицы 3.5 видно, что ежемесячные расходы организации составят 338 тыс.руб. следовательно в год, для запуска еще одной смены понадобится 4 056 тыс.руб.

Общие затраты на реализацию проекта составят:

$225\,940 + 4\,056\,000 = 4\,311\,940$ рублей (расчет произведен на 1 год).

Ремонт одного поступившего контейнера планируется осуществлять по цене 26 000 рублей, что составляет немного меньше половины от стоимости нового контейнера.

Производственная программа составлена на 1000 штук, соответственно заработок с ремонта контейнеров составит 26 000 000 за год.

За вычетом расходов на осуществление данного проекта сумма прибыли составит 21 688 060 рублей. В конечном итоге, прибыль от реализации данного проекта за вычетом налогов (18%) составит 17 784 209,2 рублей. Приблизительно ежемесячная прибыль составит 1 482 тыс.руб.

Для того, чтобы оценить экономический эффект от данного мероприятия, необходимо проанализировать то, как изменится общая структура финансовых результатов. Расчет производится с учетом прогнозирования показателей на 2018г, таких же, как в 2017. Структура финансовых результатов после реализации мероприятия отражена в таблице 3.6

Таблица 3.6 - Финансовые результаты после мероприятия

№	Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение	
				Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6
1.	Выручка от продаж	27 302	53 302	26 000	48,7
2.	Себестоимость продаж	-	-	-	-
4.	Коммерческие расходы	(25 881)	(30 192)	4 311	14,3
5.	Управленческие расходы	-	-	-	-
6.	Прибыль (убыток) от продаж	-	-	-	-

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6
7.	Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-
8.	Проценты к получению	-	-	-	-
9.	Проценты к уплате	-	-	-	-
10.	Прочие доходы	1	2	1	50
11.	Прочие расходы	(168)	(218)	50	22,9
12.	Прибыль (убыток) до налогообложения	1 254	22 942	21 688	94,5
13.	Текущий налог на прибыль	(286)	(4 171)	3 903	93,5
14.	Чистая прибыль (убыток)	968	18 752	17 784	94,8

Таким образом, данные таблицы 3.6 показывают, что, несмотря на увеличение таких статей как коммерческие расходы и налог на прибыль, который показал изменения в сторону увеличения на 93,5 %, после реализации мероприятия по ремонту мягких контейнеров из внешних организаций, ООО «НТП Саяногорск» увеличит чистую прибыль на 95 %. Это очень высокие показатели. Плюсом ко всему в данной таблице не учтено уменьшение издержек, то есть первое мероприятие по повышению эффективности.

С этой точки зрения мероприятие можно считать экономически обоснованным, а данные таблицы 3.5 это подтверждают.

Эффективность данных мероприятий обуславливает то, что срок их окупаемости минимальный, и сроки исполнения очень невелики. Привлекательной стороной является, так же, отсутствие глобальных вложений. Положительным моментом будет увеличение чистой прибыли, полученной в результате реализации мероприятий. Следует отметить, что расчеты, произведенные по мероприятиям, носят приблизительный и абстрактный характер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, в тяжелых условиях ведения собственного бизнеса главная задача – это сохранение организации и выведение ее на новый уровень развития и, соответственно, увеличение прибыли.

Основной путь совершенствование любого процесса – это изучение теории и опыта предшественников. В первую очередь, нужно понимать, какими ресурсами располагает предприятие, поскольку многие руководители представления не имеют о неиспользуемых и скрытых мощностях своего детища. Глубинный и подробный анализ каждого предстоящего шага – залог его успешности. Именно этот путь предлагается при внедрении такого мощного преобразования, как расширение вида деятельности.

Возможно, недостаточно теории доступно для изучения некоторых процессов, неполным образом партнеры и конкуренты делятся опытом. Но, четкие, регулярные и продуманные действия, несомненно, приведут к результату.

В данной работе, было широко рассмотрено и дано определение понятию «диверсификация», так же были рассмотрены и изучены виды диверсификации. Они описаны очень подробно, с примерами, не относящимися к дипломной работе для простоты понимания данных понятий.

В условиях конкуренции каждая компания стремиться зафиксировать свое положение на рынке, и как минимум, не снижать работоспособность, чтобы не ослаблять позиции. Но гораздо сложнее работать в условиях, когда конкуренции нет, но вся дальнейшая деятельность зависит совершенно не от конкурентов, а от партнеров.

При анализе финансово-хозяйственной деятельности можно увидеть, что прибыль организации ООО «НТП Саяногорск» стремительно снизилась в 2017 году, ведь зависимость прибыли и внешних факторов слишком велика, главным арендодателем организации является компания «РУСАЛ». Который повысил арендную плату за участки и помещения, поскольку, у данной кампании снизи-

лась прибыль. Упала цена на алюминий, следовательно, производительность его тоже снизилась, а значит и поставки сырья тоже пошли на спад.

Во-первых, зависимость в затратах на аренду и прочие мелкие издержки, во вторых, конечно, поставки глинозема. Чем больше производится алюминия, тем больше работы у «НТП Саяногорск».

Для того, чтобы снизить эту зависимость было разработано и предложено мероприятие, которое:

1. Поможет экономить на затратах, связанных с издержками и себестоимостью, оказываемой услуги;
2. Предлагает возможность увеличения чистой прибыли в 10 раз.

В данной квалификационной работе был рассмотрен процесс разработки проекта связанной диверсификации. Отличительным ее признаком является то, что удастся обойти грандиозные затраты, связанные с производством, поскольку производства, как такового нет.

За счет реализации данного проекта, организация не только увеличит свою прибыль, но и приобретет новых сотрудников, а, главное, клиентов. Таким образом, занимаясь более самостоятельной деятельностью, которая не зависит напрямую от работы с компанией «РУСАЛ». Стоит отметить и то, что сотрудничество с данной компанией является отличным преимуществом при работе с клиентами, поскольку доверие такого гиганта промышленности создаст определенную репутацию.

Так же стоит отметить, что благодаря реализации данного проекта, предприятие ООО «НТП Саяногорск» сможет увеличить свою прибыль в десятки раз.

Разработанные в бакалаврской работе мероприятия по повышению эффективности предприятия ООО «НТП Саяногорск» можно считать экономически обоснованными, способными прибавить увеличить ее независимость и самостоятельность. Мероприятия можно рекомендовать к внедрению для совершенствования деятельности ООО «НТП Саяногорск»

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Артеменко, В. Г. Финансовый анализ : учеб. пособие / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – Москва: Изд-во НГАЭ и У, 2010. - 256с.
2. Бахарев В.А. Развитие механизма регулирования деятельности предпринимательских структур в условиях интеграции.// Экономика и управление, Москва 2011.
3. Болтаева А.Л. Диверсификация бизнеса в регионе: инструменты. / науч. статья/ российское предпринимательство, 2009г.
4. Бородкин, К.В. Анализ инструментария финансовой диагностики / К.В. Бородкин // Финансы, 2010. – 33с.
5. Баканов, М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – Москва: Изд-во Финансы и статистика, 2010. - 365с.
6. Бочаров, А.В. Финансовый анализ: учеб. пособие / А.В. Бочаров. - СПб: Питер, 2011. - 240с.
7. Волков, И.Г. Финансовый анализ, расчет чистых активов / И.Г. Волков // Экономика и жизнь, 2010. - 243с.
8. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / Л.Т. Гиляровская. – Москва.: Юнити-Дана, 2010. - 527 с.
9. Еремин В.Н. и Еремина Е.В. Выбор направлений диверсификации в машиностроении / Еремин В.Н. и Еремина Е.В - Москва.: издательство «Инфра-м», 2014. –8-17 с.
10. Илясов, Г.Г. Как улучшить финансовое состояние предприятия / Г.Г. Илясов // Финансы. 2009. - №10. – С.15-19.
11. Ковалев, В.В. Управление активами фирмы : учеб. пособие / В.В. Ковалев. - Москва.: Проспект, 2009. – 392 с.
12. Кононенко Т.Е. Методологические аспекты в диверсификации производства : науч. статья, Иркутск, 2014

13. Корпоративные финансовые решения. Эмпирический анализ Российских компаний : монография /Москва.: издательство «Инфра-м», 2012. – 80-91 с.
14. Маркетинг: учебное пособие / Н. В. Карпова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Старый Оскол: ТНТ, 2015. - 99 с.
15. Мумладзе Р.Г. Повышение устойчивости сельскохозяйственного развития на основе диверсификации/ редакция –rescience/ Москва, 2017 - 32 с.
16. Николаева, Г.А. Экономический анализ : учеб. пособие / Г.А. Николаева, Л.П. Блицау - Москва: Изд-во «ПРИОР», 2009. - 368 с.
17. Наумова, И.А., Теория экономического анализа: учеб. пособие / И.А. Наумова, И.П. Васильевич, Л.В. Куридинова. - Москва.: Изд-во ЮНИТИ, 2010. - 304 с.
18. Орлова, Е.В.Экономический анализ на многопрофильных предприятиях: учеб. пособие / Е.В. Орлова. - Москва.: Налоговый вестник, 2009. - 144 с.
19. Платонова, Н.А. Поддержка предприятий. Малый бизнес : учеб. пособие / Н.А. Платонова. - Минск.: Полиэкс, 2009. - 368 с.
20. Санто Б., Инновация как средство экономического развития. Пер. с венгр. - М.: Прогресс. – 2009. –С. 234-235
21. Сафронов В.В. Социально – экономическая эффективность инвестиций в диверсификацию экономики. // Доклад в Одесском ГАУ, Одесса, 2013
22. Тарасов А.А. Диверсификация интегрированных структур в промышленности и методы оценки их экономической целесообразности. Науч. Статья / Орел, 2013
23. Фомин, Я.Ф. Финансовое оздоровление предприятий. Теория и практика: учеб. пособие / Я.Ф. Фомин. – Москва.: Ось-89, 2009.-136с.
24. Фомин, Я.Ф. Диагностика финансового состояния предприятия: учеб. пособие / Я.Ф. Фомин. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.-300с.
25. Федорова, Г.В. Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства : учеб. пособие / Г.В. Федорова. – Москва.: Омега-Л, 2009.-293с.

26. Фролов С.А. Эффективное развитие предприятий слабоалкогольных производств на основе диверсификации: автореферат / С.А Фролов. – Москва, 2007
27. Чупров, С.В. Анализ нормативов показателей финансовой устойчивости предприятия / С.В. Чупров // Финансы. – 2009. - № 2. – С. 5-9.
28. Шабалин, Е.Н. Как избежать банкротства : учеб. пособие / Е.Н. Шабалин. – Москва.: ИНФРА-М, 2009.-134с
29. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом : учеб. пособие / Г.И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: Март, 2009.-176с.
30. Червякова, Р.Н. Определение выручки от реализации продукции и прибыли для целей налогообложения [Текст] / Р.Н. Червякова // Налоговый вестник, 2009. - №7. – С.39-45.
31. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / И.Н. Чуева, Л.Н. Чуева. - Москва.: Изд-во «Дашков и К^О», 2010. – 368с.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 31 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«___»_____ 2018 г.
дата

(подпись)

(Ф.И.О.)